

報告：持続可能な開発のための経営教育と本学部 グローバルプログラム（GP）の成果—GP 5周年を迎えて

栗 山 直 樹

はじめに

2005年から2014年までユネスコ（UNESCO）が執行機関となり、「国連持続可能な開発のための教育の10年」が設定された。本年2009年はその中間年にあたっている。持続可能な開発のための教育（Education for Sustainable Development）はESDと略称され、あらゆる分野で環境・社会・経済の持続可能な開発に向けての教育が展開される必要性を強調するものである。これは「一人ひとりに世界をよりよく変えてゆく責任と力があるという信念」にたち、それを実現するために、学習者が自発的に学習の意思決定に参画してゆくという特徴を有している¹⁾。その内容の中には、企業の社会的責任（CSR）を促進するための教育も重要であると認識され、持続可能な開発のための経営教育（Business Education for Sustainable Development）の推進が課題となっている。

2004年度より、創価大学経営学部の新カリキュラムの中に、「地球市民としての企業」をテーマとしたグローバルプログラム（GP: Global Program）という海外訪問講義を中心とした授業を開講している。これは、訪問先の専門家から直接学ぶため、学習言語を英語とし、「企業と社会」「CSR」の考え方と実践の最先端を学習する参加型授業である。この授業をとるためには2年間にわたり専門英語の集中授業を経た上で選考に合格する必要がある。

2004年から2009年の3月まで、欧州に5回（GPヨーロッパ）、アジアに2回（GPアジア）の訪問団を派遣し、学部学生を中心に大学院生を含める総計154名が、のべ100を超える国際専門家からの講義を受けて来た。毎回、担当教員と参加学生の報告をまとめた成果報告書を出し、これらの音声・映像記録を現在ビデオライブラリー化する作業を進めているところである。

本小論は、担当者の立場から、5周年を迎えるグローバルプログラムの成果を「持続可能な開発のための経営教育」の観点から考察し、その意義と今後の方向性を探るための一助となることを意図したものである。

1) <http://www.esd-j.org/whatsesd/>

1. 持続可能な経営教育の重要性増大の背景

1. 1 経営教育における社会・環境問題の高まり

米国アспен研究所の経営教育センターが、Beyond Grey Pinstripes という社会的観点からの経営教育実態調査を行っている。これは、世界のビジネススクールにおいて CSR 教育がどのくらい浸透しているかを調査し、その結果を分析して発表しているものである。2年ごとに調査結果を発表し、経営教育のカリキュラムの中に環境・社会関連事項が量的質的にどのくらい含まれるか、またそれらの研究がどのくらい進められているかという観点からトップ100にランキングしている。2007-2008年調査では、570余りのビジネススクールが評価対象となった。これはビジネススクールを CSR 教育から評価し、持続可能な社会にビジネスが貢献するための経営教育の普及に影響を及ぼすことに狙いを置いている。表1はトップ20を取り出したものである。トップ100のリストにアジアは数校しかなく、日本のビジネススクールは1校もない。

表1 世界のビジネススクールにおける CSR 教育ランキング

順位	ビジネス・スクール名	国名	順位	ビジネススクール名	国名
1	スタンフォード	米国	11	NYU (Stern)	米国
2	ミシガン (Ross)	米国	12	UNC (Kenan-Flagler)	米国
3	ヨーク (Schulich)	カナダ	13	ジョージワシントン	米国
4	UC バークレイ (Haas)	米国	14	ESADE ビジネススクール	スペイン
5	ノートルダム	米国	15	RSM	オランダ
6	コロンビア	米国	16	カルガリー (Haskayne)	カナダ
7	コーネル	米国	17	ITESM (EGADE Monterrey)	メキシコ
8	デューク	米国	18	ニューメキシコ (Anderson)	米国
9	イエール	米国	19	ブランダイス (Heller)	米国
10	IE ビジネススクール	スペイン	20	コロラド, boulder (Leeds)	米国

(資料) アспен研究所ウェブサイト, <http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/index.cfm>

この調査では、ビジネススクールのカリキュラムにおいて社会・環境問題を含んだ科目が急速に広がっていることを報告している。例えば、社会・環境問題を焦点とする選択科目は2005年の12科目から2007年には17科目へと増加し、社会・環境問題とビジネスをテーマにした科目履修を要求するビジネススクールの比率は、2001年の34% から、2007年の63%へと急増している。そして、どの科目で社会・環境問題を取り上げているかという調査では、経営管理論、マーケティング、戦略論、ファイナンス論、そして CSR / 経営倫理という順で挙げられている。

表2は、各ビジネススクールが主要科目で社会・環境問題を教育内容に含めるよう要求する傾向が増していることを示している。

表2 CSRの内容の反映が要求されている経営学関連領域

経営関連学問領域	2005年	2007年
会計	25%	41%
経済学	27%	37%
ファイナンス	22%	29%
経営管理論	40%	51%
マーケティング	27%	41%
管理工学	30%	29%
組織行動論	44%	45%
戦略論	27%	45%

（資料） アспен研究所ウェブサイト, <http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/trends.cfm>

1. 2 大学におけるソーシャルアントレプレナーシップ研究・教育の高まり

このような傾向性は、近年世界で注目されている社会起業家（Social Entrepreneur）あるいはソーシャル・アントレプレナーシップ（Social Entrepreneurship）の実践例と研究への関心の増大につながっている。表3はこのテーマのもとに特別のセンターを設定した大学のリストであり、表4は、何らかの Social Entrepreneurship の研究や授業を実施している大学のリストである。欧米を中心に南米にも研究・教育の拠点が置かれつつあることがわかる。

表3 ソーシャルアントレプレナーシップの専門研究教育機関を持つ大学

大学	センター名	ウェブサイト
アルバータ大学 カナダ	カナダ・ソーシャルアントレプレナーシップ・センター	www.bus.ualberta.ca/ccse/
コロンビア経営大学院 米国	社会企業リサーチ・イニシアティブ	www.lgsb.columbia.edu/socialenterprise/academics/research/
デューク大学 Fuqua ビジネススクール	ソーシャルアントレプレナーシップ促進センター	www.fuqua.duke.edu/centers/case/
ハーバードビジネススクール	社会企業イニシアティブ	www.hbs.edu/dept/socialenterprise/
エリオット・ワット大学 英国	社会企業研究所	www.sml.hw.ac.uk/socialenterprise/
Saïd ビジネススクール, オックスフォード大学 英国	スコール・ソーシャルアントレプレナーシップ・センター	www.sbs.ox.ac.uk/html/faculty_skoll_main.asp
シアトル大学 米国	非利益社会企業マネジメントセンター	www.seattleu.edu/asbe/ec/
スタンフォード大学 米国	社会イノベーションセンター	www.gbs.stanford.edu/csi
ニューヨーク大学 米国	ソーシャルアントレプレナーシップ Stewart Satter プログラム	W4.stern.nyu.edu/berkley/social.cfm?doc_id=1868

（資料） Alex Nicholls (2006), Introduction, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (2006), p. 8.

表4 ソーシャルアントレプレナーシップの研究・授業を持つ大学

UC バークレイ (Haas) 米国	東ロンドン大学 英国	ロンドンビジネススクール 英国
ボローニャ大学 イタリア	ESADE スペイン	LSE 英国
Brigham Young 大学 米国	IESA ベネズエラ	ブリュッセル大学, ベルギー
Anderson ビジネススクール 米国	IESE ビジネススクール ナバラ大学スペイン	スローンビジネススクール, MIT 米国
Judge Institute ケンブリッジ大学 英国	INSEAD フランス	ウルスター大学 英国
チリ・カソリック大学	ケログビジネススクール 米国	イエール 米国
Tuck ビジネススクール, Dartmouth 大学 米国	リエージュ大学, ベルギー	サンパウロ大学 ブラジル

(資料) Alex Nicholls (2006), Introduction, *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (2006), p. 9.

1. 3 米国経営学者による CSR 研究の趨勢

多国籍企業を中心として世界的規模で CSR を積極的に展開しているのは、企業の CSR に対する捉え方が受動的なものから能動的に変化していることの現れである。これには企業経営の理論的基礎に大きな影響を与えて来たアメリカの経営学の泰斗が、相次いで CSR を戦略的に展開するメリットの理論的実証的根拠を発表していることにも大きく因っているといえる。

競争優位を得るための戦略の研究について大きな貢献をしたマイケル・ポーターはその第一に挙げられよう。ポーターは、2002年に「競争優位のフィランソロピー」²⁾を発表し、競争コンテキストにプラスの影響を与える戦略的フィランソロピーに焦点を当てるべきことを提唱した。続いて2006年12月の論文³⁾では、「受動的」な CSR では価値を創造できず、「戦略的」な CSRこそが競争優位を築き、持続的成長を可能とすると主張した。競争コンテキストの要素に地域コミュニティの事業環境に含まれる4つの要素①要素条件(入手可能な生産インプット)、②需要条件、③企業戦略・競合条件、④関連産業・支援産業、を指摘し、社会の影響を競争コンテキストの向上につながる戦略的 CSR にしぼってゆくべきであると論ずる(ポーター, 2008年翻訳版, p. 52)。社会や環境は企業にとって競争優位を築く上で重要なものであり、競争環境の社会的側面において共通の価値を見出すことによって、企業のバリューチェーンと CSR を統合することが可能となり、企業の社会的統合(Corporate Social Integration)という概念まで提唱している。

ポーターは、CSRが必要な理由として今までにあげられてきたことに疑問を呈する。CSRの正当性を主張するものとして「道徳的義務」「持続可能性」「事業継続の資格」「企業の評判」の4つが挙げられているが、これらは企業の戦略にはつながらず理論的根拠は薄いとしている。む

2) Porter M. E. & Kramer M. R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December. 邦訳「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号。

3) Porter M. E. & Kramer, M. R. (2006). "Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December. 邦訳「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号。

しろ、CSRを企業にとって過小評価するものとなり、戦略的な価値を見逃すものとなると主張している。

マーケティングの分野で世界的権威であるフィリップ・コトラーの近著⁴⁾も「企業の社会的責任」である。コトラーは、CSRをマーケティングと捉え、CSR活動を6つの戦略的オプションに分け、各企業にあったCSRを追求すべきであるとしている。6つとは、企業の社会的主張の促進、コーズリレーティッド（主張に関連した）マーケティング、ソーシャル（人の行動を変える）マーケティング、企業フィランソロピー、地域ボランティア、社会に責任に基づいた事業の実践、というタイプに分けている。

3人目に紹介したいのは、C. K. プラハラードである。プラハラードは、1989年『ストラテジック・インテント』（大志を実現しようという執念）を著し、限られた資源を最大限に活性化するために必要なことをゲイリー・ハメルと共同執筆で世界トップの企業を分析した。その結果、具体的プロセスとして①勝利の本質について組織の関心を集中する②組織の目標に関する価値観を伝えることで社員を動機づける③個人とチームが貢献できる余地を残す④環境変化に応じて、仕事を再定義してストラテジック・インテントへの熱意を持続させる⑤経営資源の配分の指針としてストラテジック・インテントを常に活用する、ことをあげた。また、1994年には、『コア・コンピタンス』を著し、他社がまねすることのできない企業独自のナレッジ（知識）で、コアの技術の組み合わせや技術資産など組織的な能力であるコア・コンピタンスの重要性を指摘した。このような目に見えない資産重視（ブランドや組織文化）を提唱する経営学者である。

このプラハラードの2005の著作⁵⁾は、ボトム・オブ・ピラミッド（BOP）の概念を大きく世界に広め、世界のビジネスや国連などの援助機関に大きな影響を与えた。プラハラードは、50億とも言われる世界の貧困層は、従来ビジネスの顧客として対象になりえなかったが、これら貧困層の購買行動を分析すると、消費意欲は決して小さくなく、ブランド志向的な消費傾向があることに着目する。そしてこの膨大な潜在市場を開発すれば、多国籍企業にとって膨大な利益をもたらし、かつ持続可能なビジネスを可能にするものであるとする。多くの成功例を取り上げ現実にごのようなビジネスが可能であることを証明しようとしている。実際、ユニリーバなどの企業は、インドやインドネシアにおけるBOP市場において大きな成果を収め、世界レベルから地域レベルまで、大企業や中小企業、NPOにまで大きな影響を与えている。この著作により、今まで公的援助機関の仕事である開発の領域において、ビジネスの果たす役割と可能性の大きさの理解が進み、企業と公的機関の連携を探る動きを加速化する理論的根拠を与えたといえる。

4) Kotler, P. & Lee N., (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, New Jersey. 邦訳：フィリップ・コトラー、ナンシー・リー『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社、2007年8月。

5) Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing. 邦訳：C. K. プラハラード『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版、2005年9月。

2. 本学グローバルプログラムの概要と成果

2. 1 GP の海外研修への準備期間

本学経営学部専門科目の授業で上記のような経営学における世界的研究の趨勢が当然反映され、これがGPのテーマである「地球市民としての企業」の学習に大きくつながってきた。学部教育の中に「持続可能な経営」にむけての方向性が確立しつつあるといえる。そして、世界的趨勢を直接現地訪問によって学ぶには、やはり英語の運用能力の育成が不可欠となる。現地訪問授業を成功させるためには効果的な事前の準備を参加学生に課することが必要である。

まず海外授業への参加による学習を効果的にするため、集中的な英語の授業とテーマについての事前学習科目を整備した。英語については、ビジネス経営関連の用語や用法を集中的に学習する Business English を当初より通年で設置し、2年前からさらに Study Skills for Global Business を通年で追加設置した。これにより専門英語を参加前に集中的に学習することになり、ほぼ一日に1コマ(90分)の関連英語の授業を受けることになる。もちろん一般英語を学ぶ共通科目としての英語の学習も義務づけられているので、かなりの時間英語学習にかけることになり、英語力の飛躍的向上を目指している。

そして事前のテーマ学習は、海外研修前後に開講される演習(GP Review)で正規の授業として担当教員が指導にあたるが、追加的に自主研究が既習した上級生の支援のもと進められる。夏季休暇中に合宿研究が担当教授の指導のもとに毎年開催されている。

そして表5のように、派遣前に国内研修として関連機関の専門家から講義を受けて事前学習を進めている。これらの講義を通じ、地球市民としての企業がいかに国際的に求められ、日本にどのような影響を及ぼしているかの理解を多様な観点から深めることを期している。

表5 国内におけるGP主要受講先(2004年～2008年)

機関名	役職	氏名
国連広報センター	グローバル・コンパクト担当	妹尾 靖子
ILO 駐日事務所	代表 次長	堀内 光子 田口 晶子
国連大学	学術プログラム担当	飯野 福哉
地球環境パートナーシッププラザ(GEIC)	企業とNPOの連携担当	平田 裕之
日本経団連	ILO 使用者側理事 国際関係グループ長	鈴木 俊男 高澤 滝夫
IMF-JC(金属労協)	顧問	小島 正剛
日本アスベン研究所	理事	鈴木 信成
(株)リコー	CSR 室長	平井 良介
国際理解教育情報センター	代表	藤井 誠
GRI 日本フォーラム	事務局長	藺田 綾子
麗澤大学企業倫理研究センター(R-bec)	副センター長教授	梅田 徹

注) 役職は受講時のもの

2. 2 GP ヨーロッパ訪問授業の成果

A. 国連と企業とのパートナーシップの進展を理解

表6は、今までの5年間で、GP ヨーロッパで訪問をした機関中、CSR 関連の講義を受けた専門機関のリストである。これを見ると一つの焦点は、国連の専門機関にあることがわかる。

CSR をめぐって様々な取り組みが国際的に展開されているが、本学グローバルプログラムが最初にターゲットにしたのは国連機関であった。この背景には、訪問プログラムを企画し準備する段階で、国連と企業の連携が急速に進んだことによる。1999年にアナン前事務総長のイニシアティブで企業に国際的普遍的原則（環境・人権・労働・腐敗防止）を自主的に促進してゆく仕組みであるグローバルコンパクト（GC）が開始された。また、国連ミレニアム開発目標の設定と企業とのパートナーシップの促進をはじめ、様々な国連専門機関で企業との連携が図られていった。主な訪問地であるスイスのジュネーブはニューヨークと並ぶ国連の拠点であるが、社会問題を扱う専門機関が多く、社会問題を扱う国際的 NGO の多くが本部を置いている。初年度、国連欧州本部の広報部より、国連が企業に対する警戒期から積極的連携へ大きく舵を切ったことの説明を受けた。確かに、初年度に国連社会開発研究所（UNRISD）での講義で、企業が国連のブランドを利用して自社のブランドイメージを向上しようとするブルー・ウォッシュ（国連の青の旗の下、自社の汚点を洗浄しようとする）に対する警戒感と注意喚起が指摘されたものの、その他の国連機関で企業の社会開発における重要性和パートナーシップの促進が強調されてきた。

グローバルコンパクト以降、他の国連機関において企業とのパートナーシップは急速に発展・普及することになる。例えば、東京に本部のある数少ない国連機関である国連大学は、環境と持続可能な開発プログラムの一貫として、公共―民間パートナーシップ・イニシアティブ（Public Private Initiatives）⁶⁾を設置し、日本の島津製作所と環境モニタリング管理プロジェクトなどを続けている。

また、開発の分野を統括する UNDP（国連開発計画）では、持続可能なビジネス育成（Growing Sustainable Business: GSB）プログラムを発足させ、ミレニアム開発目標達成にむけ、企業主導による貧困対策促進の支援を行っている⁷⁾。

ILO は、国連機関の中で社会・労働問題を担当しており、グローバルコンパクトの9原則のうち4原則を占める職場における労働の基本的権利を企業に遵守を求め、ディーセント・ワークの基本となる雇用創出や企業開発に注力している。ILO とは毎年これらについての最新情報について専門家から講義を受けている。

その他、投資、人権、ボランティアにおける企業の支援など、各国連専門機関の専門家から講義を受け、全ての機関で企業との積極的な連携が進んでいることを学んだ。

6) <http://www.unu.edu/esd/pi/>

7) <http://undp.sub.jp/aboutundp/gsb/>

表6 GP ヨーロッパの主要現地訪問機関 (2004年 (GP1) から2008年 (GP5) まで)

カテゴリー	訪問講義を受けた機関	所在地	1	2	3	4	5
国連	UNOG 欧州本部	ジュネーブ	◎	◎	◎	◎	◎
	UNDP 国連開発計画	同上				◎	◎
	UNCTAD 国連貿易投資会議	同上	◎		◎		
	UNIDO 国連工業開発機関	同上					
	UNRISD 国連社会開発研究所	同上		◎			◎
	UNHCHR 国連人権高等弁務官事務所	同上				◎	◎
	UNHCR 国連難民高等弁務官事務所	同上	◎				
	ILO 国際労働機関	同上	◎	◎	◎	◎	◎
	UNV 国連ボランティア本部	ボン					◎
EU	EU 欧州連合本部	ブリュッセル		◎		◎	
大学院	IMD ビジネススクール	ローザンヌ	◎	◎	◎	◎	◎
	INSEAD ビジネススクール	パリ	◎	◎	◎	◎	
	IUED 開発大学院	ジュネーブ			◎	◎	
大学	ジュネーブ大学	ジュネーブ			◎	◎	◎
	ブリュッセル自由大学	ブリュッセル	◎	◎	◎	◎	
	マンハイム大学	マンハイム					◎
NGO	ICRC 国際赤十字委員会	ジュネーブ	◎	◎	◎	◎	◎
	IOC 国際オリンピック委員会	ローザンヌ	◎	◎			
	国連 NGO 会議	ジュネーブ					◎
	国連協会世界連盟	ジュネーブ					◎
	シュワブ財団 (WEF)	ジュネーブ					◎
CSR 専門組織	WBCSD 持続可能開発世界経済人会議	ジュネーブ		◎	◎	◎	◎
	BITC ビジネス・インザ・コミュニティ	ロンドン			◎		
	CSR ヨーロッパ	ブリュッセル				◎	
	ETI 倫理貿易イニシアティブ	ロンドン				◎	
	GRI グローバル・リポーティング・イニシアティブ	アムステルダム					◎
経営者団体	IOE 国際使用者連盟	ジュネーブ					◎
労働者団体	ITUC 国際労働組合総連合	ブリュッセル			◎		
	IMF 国際金属労連	ジュネーブ					◎
社会企業	レアリーズ	ジュネーブ					◎

◎ 訪問して専門家から講義を受けたもの

B. 欧州における CSR 推進機関

ヨーロッパは世界に CSR の潮流を作る発信地といえる。まず、EU は統合にあたって社会問題の解決と競争優位の構築のために、域内でマルチステークホルダーとの対話を基礎とする CSR の促進を重点政策課題としている。中小企業への影響など具体的な政策を EU 専門家から学ぶ機会をもった。そして欧州には労使の国際的な CSR 推進団体がある。EU 本部と同じくブリュッセルで、経営者として CSR を域内において促進する CSR ヨーロッパを訪れ講義を受けた。また ITUC (国際労働組合総連合) の本部があり、CSR の専門家に講義を受けた。

一方、ジュネーブに本部を置く WBCSD (持続可能開発世界経済人会議) は世界の主要な企業が参加し活発に会議や研修・研究プロジェクトを推進している国際組織である。また、ジュネーブ

にはジュネーブ条約という国際人道法を推進する国際赤十字委員会本部があるが、ここからは毎年企業との連携を図る担当者から講義を受け、企業の役割の可能性につき学習している。その他、ジュネーブ近郊のローザンヌの国際オリンピック委員会本部で企業との関係につき説明を受けた。

ジュネーブには数々の社会的問題に関する国際 NGO の本部があり、国連 NGO 会議や国連協会世界連盟のほか、労使の中核組織が本部を置いている。IOE（国際使用者連盟）からは世界の使用者の CSR に関する立場を、そして労働組合組織として IMF（国際金属労連）からは国際枠組協定を促進して国際的に中核的な労働基準を遵守する活動につき学んだ。

その他、英国では CSR をコミュニティに展開する企業の加盟組織 BITC⁸⁾はチャールズ皇太子を総裁に国際的にも活動を展開しているが、この組織のデイビッド・ハーリー国際部長から英国金融の中心地シティーで講義を受けたことも大きな成果であった。また世界に広がるサプライチェーンに労働基準の遵守を求めモニタリングする企業とのパートナー組織である ETI（倫理貿易イニシアティブ）からも活動の現状について興味深い講義を受けた。

C. 社会起業家・社会企業における大きなうねり

3年目のジュネーブ大学や国際開発大学院（IUED）での講義で、社会起業家と社会企業について学び、ヨーロッパで長くこれらの発展の歴史があり、研究と実践が進んでいることが浮きぼりになった。そして、5年目において実際の社会企業であるレアリーズを訪問し、企業の代表であり社会起業家の研究者でもあるデュナン教授からその経営理念と実践につき、実地視察とともに講義を受けることができた。そして同年、ダボス会議の開催で有名な WEF（世界経済フォーラム）の本部を訪れ、その創立者の名を冠するシュワブ財団⁹⁾を訪れ、シュニンク所長¹⁰⁾から講義を受け、社会起業家を世界に広げる運動につき学んだ。この動きは学生にとって特に大きな刺激になり、ソーシャル・アンプレナiershipへの研究と教育の重要性を感じ取るものとなった。

経済的価値という観点から、社会的価値（Social Value）という観点の企業活動への移行がヨーロッパそして世界的に広がりつつあるという現実を学ぶことは、将来世代である若い学生にとって、経営とビジネスを学習する新たな動機づけとなったようである。

D. 大学・大学院教育における CSR 教育

ヨーロッパ研修において、大学やビジネススクールなどの大学院教育においてどのような経営教育が推進されているのかを知ることは、グローバルプログラムの大きな柱として設定していた。スイスの IMD ビジネススクールは、2008年、Financial Times や Economist 誌の評価で世界 No.1¹¹⁾になったビジネススクールであるが、毎年の訪問で経営教育の特徴や CSR 教育について

8) <http://www.bitc.org.uk/>

9) <http://www.schwabfound.org/sf/index.htm>

10) <http://www.schwabfound.org/sf/AboutUs/Team/index.htm>

11) <http://www.imd.ch/about/keyfacts/rankings.cfm>

講義を受けている。フランスが誇るビジネススクールである INSEAD はシンガポールにアジアキャンパスを持ち、双方共に訪問し講義を受けている。ジュネーブでは開発研究で有名な国際開発大学院（IUED）で中小企業開発やアントレプレナーシップに関する講義を受けた。

アンダーグラデュエート（学部レベル）の大学では、ジュネーブ大学、ブリュッセル自由大学、ドイツのマンハイム大学でそれぞれ講義を受けているが、その内容は持続可能な開発に関連するテーマであった。ドイツのマンハイム大学は経営学の分野ではドイツで No.1 とされており、エドワード・ガウグラー名誉教授より人的資源管理と CSR、パートナーシャフト経営についての講義を受けた。

ヨーロッパの大学で持続可能な開発のための経営教育の進展がかなり進んでいることを強く感じる学習となった。

2. 3 GP アジアでの訪問授業の概要

2008年の2月3月に、アジアの諸国を訪問する GP アジアを発足させ実施した。表7のように、大学・ビジネススクールのなど教育機関への訪問が圧倒的に多くなっている。アジアにとって

表7 GP アジア現地訪問機関（2008年2月～2009年3月）

カテゴリー	訪問講義を受けた機関	所在地	1	2
大学	シンガポール国立大学	シンガポール	◎	
	香港大学	香港	◎	
	香港中文大学	香港	◎	
	香港シティー大学	香港	◎	○
	華南師範大学	広州	◎	○
	キナン大学	広州	◎	
	マレーシア・オープン大学	クアラルンプール		○
	中山大学	広州		○
	マカオ大学	マカオ		○
大学院	INSEAD	シンガポール	◎	
	ノッティンガム大学ビジネススクール	クアラルンプール	◎	
	中山大学管理学院 MBA 中心	広州		○
CSR 専門組織	シンガポール・コンパクト	シンガポール	◎	
	CSR アジア・シンガポール	シンガポール	◎	○
	CSR アジア本部・香港	香港	◎	○
	BSR アジア事務所	香港	◎	○
	OWW コンサルティング	クアラルンプール	◎	○
経営者団体	SNEF シンガポール使用者連盟	シンガポール	◎	○
	MEF マレーシア使用者連盟	クアラルンプール		○
労働者団体	ITUC アジア・太平洋	シンガポール		○
公的機関	CLAIR	シンガポール	◎	○
	広東省社会科学院	広州	◎	○
	香港証券取引所	香港	◎	
	香港汚職取締り局	香港	◎	

◎は訪問済み

○は訪問予定

CSR は、持続可能な開発を実現するための実践の場であり、そのための人材養成への教育ニーズが非常に大きい。香港大学などの社会人コースには CSR の特別コースがあり、香港中文大学では学生主催で多国籍企業の CEO など参加する CSR 会議を開催したりしている。また中国広州でも例えば中山大学のビジネススクールである管理学院は、CSR 研究センターを設け、積極的に研究・教育を展開している。広東省社会科学院では CSR を重点研究テーマにかかげ、国際的なネットワーク拠点を目指す国際 CSR の責任者である黎研究員に講義を受けた。

CSR の専門組織として、CSR アジア¹²⁾が本プログラムの主要なコンタクトポイントとなった。CSR アジアは、英国で定義されている「社会企業」であるとし、アジアにおける CSR に関する情報・啓蒙センターとしてコンサルティングや訓練の提供を積極的に行っている機関である。2004年にリチャード・ウェルフォード（Richard Wellford）（代表：香港大学教授を兼務）とステファン・フロースト（Stephan Frost）（常務理事：香港 City 大学准教授を兼務）の2人によって設立されたものである。この両者に講義を受けることができた。

CSR アジアは2005年には、シンガポールにもオフィスを設置、弁護士資格を持つエリン・ライオン（Erin Lyon）が代表を務める。シンガポール訪問時はここの専門家から講義を受けた。

CSR アジアの視点は、CSR は、国や地域によって異なり、欧米の概念を一律にアジアに適用することは現実的な成果が得られないとして、柔軟な CSR の促進を基本的アプローチとしている。しかし、ウェルフォードが英国人 CSR 研究者であり、フローストもオーストラリア人で、NGO でサプライチェーンの労働基準の適用における活動に従事してきた経歴から、ヨーロッパ的なステークホルダー・エンゲージメントを中核の課題としており、企業ごとに重要なステークホルダーを見つけ出し、対話と協同関係の構築を強調している。その上で、定性的なステークホルダー関係ではなく、課題（issues）ごとのステークホルダーとの関係構築をダイナミックに築くことに重点におくべきことを啓蒙している。

CSR アジアは、NPO という立場でアジア地域の CSR の推進にあたっており、どちらかという欧州型の CSR 推進を目指しているといえる。同じ香港には、米国の経営者側組織として CSR を推進する BSR（Business for Social Responsibility）が一昨年アジア事務所を新設した。BSR 自体は1992年設立で、本部はアメリカ・サンフランシスコにあり、アジアには香港とともに広州にオフィスを設置したところである。英国の Business in the Community、日本の the Council for Better Corporate Citizenship、欧州の CSR-Europe とともに連携している。

アジアオフィス代表はジェレミー・プレプシウス（Jeremy Prepscius）¹³⁾で、ナイキに十数年勤務した経験を持つ。筆者との懇談の際、CSR アジアの各イシューに焦点をあてたアプローチには懐疑的で、一定の課題に取り組んでゆくとやがて一人歩きして、企業にとって意味のない取り組みにつながってゆくのではとの見解をもっていた。CSR は現実の経営の諸過程に貢献すべきであり、サプライチェーンにおける訓練の提供や、グッドプラクティスの発掘と普及に焦点を

12) <http://www.csr-asia.com/>

13) <http://www.bsr.org/about/staff-bio.cfm?DocumentID=31>

おいた活動をアジアで展開したいとしている。香港には2000年に、広州には2005年に事務所を設置した。

CSR アジアのウェブ・サイトを見ると頻繁にCSR のついでに会議やセミナーが開催されており、企業側の積極的な動きと関連 NPO の活動の活発化が理解できる。また、それに対処する人材育成のニーズからビジネススクールや大学での講義が充実化の方向にあることを理解できる。中国をはじめ、アジア地域では環境、食を含む健康・衛生、経済不況に伴う雇用情勢の悪化など、CSR の領域で現実的な課題として多様で影響力の大きい動きやイニシアティブの展開が見られる。この現実には日本国内においては感じとることのできない雰囲気を伴う。日本はアジアに広がるサプライチェーンや様々なつながりを強固に有しており、これらの問題を理解することがビジネスや経営を勉強する上で極めて重要である。その意味から、欧州に続き、アジアにおいて第一線の専門家から講義を受ける形の現場学習をすることは極めて大きな教育効果を持つものと期待している。

小括—10周年に向けて

これらの現地での訪問授業終了後、正規授業として GP Review を設け、収集した資料、また音声・ビデオ記録を基に学んできた内容を復習する。これらは同行教員が担当している。また、GP Writing という授業では、学んできた成果を英語でまとめるという作業を通して、英文作成能力の向上とともに英語で問題を理解し表現するという能力の向上を期している。この授業は語学教育を専門とするネイティブスピーカーによって担われている。これらの作業を通じて、毎回、200ページにも及ぶ成果報告書を発行している。

また、教員・職員側ではグローバルプログラム運営委員会を定期的に開催しており、学生側も自主組織 Global Citizens Forum を設け、教員と連携をとりながら学習活動を続けている。これらの活動を通し、プラン・ドゥー・チェック・アクトの PDCA サイクルを回し、より良い教育プログラムの運営に当たっている。

参加学生の GP 終了後の動向をみれば、約半数弱の学生が1年くらいの留学に行っている。これらの学生に聞くと、国際的に活躍するための語学力向上とさらなるテーマについての学習を進めたいとの意欲が窺える。今までに2学年の卒業生を社会に送り出したことになる。この2学年の学生から一人ずつ早期卒業を成し遂げたあと、海外の大学院で修士の学位を取り、世界的なコンサルティング企業に就職し活躍する人材を出したことは、今後の一つの模範例として大きな成果であったと思われる。また、CSR を本業とする環境ビジネス企業に就職するなど、就職企業選定にあたっての価値観に大きく影響していると考えられる。国連の持続可能な開発のための教育が開始されたのとはほぼ同時に始まった本学のグローバルプログラムは、この五年を経た今年を中間年と位置づけ、10周年に向けさらに効果的な「持続可能な開発のための経営教育プログラム」として充実するよう努力してゆきたい。